System Engineering and Productivity/ 2025/ Vol.5/ No.3/ 135-153

System Engineering and Productivity

DOI: 10.22034/sep.2025.2062408.1328

Investigating the Role of Employee's Communication Skills in Human Capital Agility by Mediating the Organizational Decision-making Process

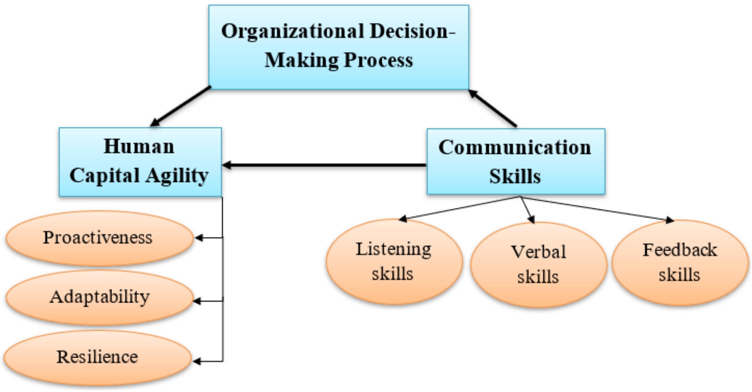
Mehdi Rashidi[1], Sayyid Ali Banihashemi[2*], Ali Seydi[3]

[1] Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran
[2] Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran
[3] M.Sc., Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

HIGHLIGHTS

- Communication skills have a significant effect on human capital agility and organizational decision-making process.
- Organizational decision-making process has a significant effect on human capital agility.
- Organizational decision-making process plays a mediating role in the relationship between communication skills and human capital agility.

GRAPHICAL ABSTRACT



ARTICLE INFO

Article history:
Article Type: Research paper
Received: 1 June 2025
Revised: 2 July 2025
Accepted: 7 July 2025
Available online: 7 July 2025

*Correspondence:
banihashemi@pnu.ac.ir

How to cite this article:
Rashidi, M., Banihashemi, S.A., & Seydi, A. (2025). Investigating the role of employee's communication skills in human capital agility by mediating the organizational decision-making process. *System Engineering and Productivity*, 5(3), 135-153.

Keywords:
Communication Skills
Organizational Decision-making Process
Human Capital Agility

ABSTRACT

In the current situation where organizations are facing rapid changes and many uncertainties, human capital agility has been proposed as a key approach for adapting and responding effectively to dynamic business environments. Given the importance of this issue, the present study investigated the effect of communication skills on human capital agility with the mediating role of the organizational decision-making process at Birjand University of Medical Sciences. This research is of an applied type and was conducted with a descriptive-correlational approach. The statistical population of the study included all employees of this university, from whom 370 people were selected by simple random sampling. To collect data, the valid questionnaires of Burton's communication skills (1990), Alavi et al.'s human capital agility (2014), and Arnold et al.'s organizational decision-making process (2000) were used. To analyze the data and examine the research hypotheses, structural equation modeling with the partial least squares approach and SmartPLS and SPSS version 21 software were used. The results of the study showed that communication skills have a positive and significant effect on human capital agility. A significant relationship was found between communication skills and the organizational decision-making process. The direct effect of the organizational decision-making process on human capital agility was confirmed, and its mediating role in the relationship between communication skills and human capital agility was also significantly confirmed. These results indicate that in order to increase human capital agility, it is necessary to improve communication skills and promote organizational decision-making processes.

1. Introduction

Human capital agility is one of the most important concepts of contemporary organizations. In today's times, where sudden and unforeseen changes in the world of business have become the order of the day, organizations need systems which can adapt themselves to these changes and react immediately. Human capital agility in this scenario refers to an organization's ability to source, build, and keep individuals with talent and skills based on changing and dynamic needs. Agile working environments foster an environment where staff are encouraged to innovate and think creatively. It allows new products and services as well as work process innovation, which is essential to the competitiveness of organizations in today's competitive markets (Aghaei et al., 2022).

From the above material and existing research, a comprehensive study needs to be performed to elucidate the complexities of the influence of these ideas and outline the association between them in the conceptual model form. Therefore, the originality of this study is the simultaneous investigation of the effect of the communication skills of employees on human capital flexibility and organizational decision-making at Birjand University of Medical Sciences. This approach can provide efficient solutions for human capital flexibility and decision-making processes enhancements, and the results can be used in other healthcare facilities as well. Practically, this research seeks to create human capital agility and the decision-making process of organizations within Birjand University of Medical Sciences and to seek solutions to increase the aforementioned two variables at said university because organizations are facing difficulties in implementing human capital agility and improving decision-making processes, and a reduction in the level of agility and a slow decision-making process are among the causes of inefficiency and ineffectiveness within them. For this purpose, the current study aims to verify if the organizational decision-making process is a mediating factor in the impact of communication skills on human capital flexibility.

2. Methodology

The current research is applied as far as purpose goes, given that the research aims to make recommendations for organizational decision-making and human capital flexibility improvement in the study's context to Birjand University of Medical Sciences authorities. Moreover, according to methodology, the current research is descriptive-correlational. This is because, on the one hand, it shows a clear picture of the prevailing situation of the research variables, whereas on the other hand, it attempts to investigate the effect of communication skills as an "independent" variable on human capital agility as a dependent variable through organizational decision-making process as a mediating variable. Besides, since questionnaires were utilized in data collection and the research was conducted cross-sectionally, it is regarded as cross-sectional survey research. The statistical population of the present study was regarded as the personnel of Birjand University of Medical Sciences, approximately 10,000 individuals in 1403 (university, hospital, and health center staff, etc., within the province). In this research, a simple random sampling procedure was utilized. Besides, Cochran's formula was used to determine the sample size and 370 people were finally selected as the sample. Three standard questionnaires were conducted in this study.

3. Results and Discussion

Based on the demographic features of the sample in study, 47.3% were females and 52.7% were males. Regarding education level, 60.8% had a bachelor's degree and 39.2% had a master's degree. Additionally, the largest proportion of the sample (39.5%) was in 35-45 years of age and in years of service to 11-15 years (41.4%). In order to test the research hypotheses, the conceptual model of the research was visualized using SmartPLS software. For assessing the fit of the proposed model, fit indices were presented. The values obtained from the model fit are acceptable, and thus, the model fit is established. Three research hypotheses were established based on the obtained path coefficient and level of significance. In order to confirm the mediating function of the decision-making process within the organization between employees' communication ability and human capital flexibility, initially, importance of the indirect pathway between the independent and dependent variables, via the mediating variable, is confirmed. If the indirect pathway is significant, then intensity of the mediating function can be determined. Sobel test is utilized for testing significance of the mediating variable effect. For the mediation test of organizational decision-making process, indirect effect was 0.203 with the Sobel test, and the determination coefficient of human capital agility was 0.840, i.e., with a rise in employees' communication ability by one unit with organizational decision-making, the human capital agility variable is enhanced by 0.203. In addition, 84% of human capital agility modifications can be

accounted for by employees' communication competencies when organizational decision-making serves as the mediator. Moreover, the magnitude of the effect of the mediating variable was obtained from the Variance Accounted For (VAF) using the path coefficient between the independent and mediating variable (a), path coefficient between the mediating and dependent variable (b), and the path coefficient between the independent and dependent variable (c). If the VAF is less than 20%, then one can conclude that there is no mediation. If the value is between 20% and 80%, then it is partial mediation, and when greater than 80%, then it is strong mediation (Hair et al., 2013). The VAF value thus obtained was 33.6%, which indicates partial mediation of the variable organizational decision-making process.

4. Conclusions

Increased globalization, enhanced customer expectations, and accelerating innovation processes have made the markets more competitive, dynamic, and demanding. In competition against these threats, most organizations have relied on responsive and agile employees, as this allows them to deliver several competitive benefits. The essence of human capital agility is the ability to change the skills and capacity of the labor force, and consequently, the training of human capital to maximize knowledge and skills. With this in mind, human capital flexibility strategies, through their focus on employees and imagination, are the cornerstones for resisting uncertainty and ensuring prosperity in the competitive market (Aali et al., 2022). Because individuals are social animals, they are successful and content based on the quality of interpersonal relations and communication. Interpersonal communications are acquired, and they must be learned on the path of their life, where a lifelong learning mindset is required (Deveci, 2019). Therefore, human capital agility in an organization can be defined as adaptation and speedy reaction to changes in internal and external environments by organizational employees, where workers' communication skills and the decision-making process of an organization's role in attaining agile human capital are clear and distinct. Decision-making means the process of choosing one solution among various alternatives. Decision-making is the essence of every management activity. Hence, decision-making is an important pillar of modern management, and effective organizational decisions lead to a productive and effective organization. Therefore, the goal of this study is to investigate employees' communication skill's role in human capital agility, which is mediated by organizational decision-making, in Birjand University of Medical Sciences. The results that were obtained from testing and investigation of the research hypotheses showed that employees' communication skill has an effect on human capital agility, employees' communication skill has an effect on organizational decision-making, and organizational decision-making has an effect on human capital agility. Moreover, the mediating role played by organizational decision-making in employees' communication skill and human capital responsiveness was also confirmed.

Funding

This research received no external funding.

Author contributions

All authors have had equal roles and contributions to the article.

Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

References

Aali, A., Ziaaddini, M., & Hadavinejad, M. (2022). Meta-analysis of human resources agility. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept, 10*(1), 225–253. https://dorl.net/dor/20.1001.1.23455888.1401.10.1.11.0 (In Persian)

Aghaei, I., Haghani, M., & Limunga, E. J. (2022). Task and relationship conflicts, employee agility, and perceived job performance. *Journal of Management and Research, 9*(1), 23–50. https://doi.org/10.29145/jmr/91/02

Deveci, T. (2019). Interpersonal communication predispositions for lifelong learning: The case of first year students. *Journal of Education and Future, (15)*, 77–94. https://doi.org/10.30786/jef.358529

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning, 46*(1–2), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001

مهندسی سیستم و بهره‌وری/ سال ۱۴۰۴/ دوره ۵/ شماره ۳/ صفحه ۱۳۵-۱۵۳

نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری

DOI: 10.22034/sep.2025.2062408.1328

بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان در چابکی سرمایه انسانی با میانجی‌گری فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی

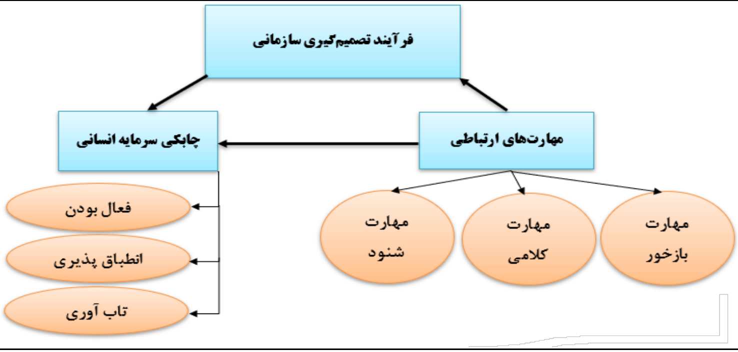
مهدی رشیدی [1]، سید علی بنی هاشمی [2]*، علی صیدی [3]

[1] استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

[2] استادیار، گروه مهندسی صنایع ، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

[3] کارشناسی ارشد ، گروه مدیریت دولتی ، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده گرافیکی



برجسته‌ها

- مهارت‌های ارتباطی بر چابکی سرمایه انسانی و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر معناداری بر چابکی سرمایه انسانی دارد.
- فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و چابکی سرمایه انسانی، نقش میانجی دارد.

چکیده

در شرایط کنونی که سازمان‌ها با تغییرات سریع و عدم قطعیت‌های بسیاری مواجه هستند، چابکی سرمایه انسانی به‌عنوان یک رویکرد کلیدی برای سازگاری و واکنش مؤثر در برابر محیط‌های پویای کسب‌وکار مطرح‌شده است. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر چابکی سرمایه انسانی با نقش میانجی فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند پرداخته است. این تحقیق از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان این دانشگاه بوده که از بین آن‌ها، ۳۷۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های معتبر مهارت‌های ارتباطی بارتون (Burton, 1990)، چابکی سرمایه انسانی علوی و همکاران (Alavi et al., 2014) و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی آرنولد و همکاران (Arnold et al., 2000) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌های تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزارهای اسمارت پی.ال.اس و اس.پی.اس.اس نسخه ۲۱ استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که مهارت‌های ارتباطی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سرمایه انسانی دارد. رابطه معناداری بین مهارت‌های ارتباطی و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی یافت شد. تأثیر مستقیم فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی تأیید شد و همچنین نقش میانجی آن در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و چابکی سرمایه انسانی به‌طور معناداری مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج نشان می‌دهد که برای افزایش چابکی سرمایه انسانی، بهبود مهارت‌های ارتباطی و ارتقای فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی ضروری است.

مشخصات مقاله

تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

ارائه برخط: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

*نویسنده مسئول:

banihashemi@pnu.ac.ir

کلیدواژه‌ها:

مهارت‌های ارتباطی

فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی

چابکی سرمایه انسانی

۱- مقدمه

امروزه با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در سازمان‌ها و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی و بهره‌وری (Eslami et al., 2024)، یکی از استراتژی‌های اصلی در هر سازمانی، توسعه سرمایه‌های انسانی است. این توسعه به معنای توسعه همه‌جانبه کارکنان می‌باشد که باعث ایجاد آگاهی علمی، ارتقای سطح دانش کارکنان، ارتقای قابلیت‌های کارکنان، توسعه مهارت‌های کارکنان و به‌روز شدن اطلاعات و درنتیجه باعث بهبود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود (Hosseini & Kenshlow, 2024). چابکی سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مدیریتی در سازمان‌های مدرن مطرح شده است. در دنیای امروز که تغییرات سریع و غیرقابل‌پیش‌بینی در محیط کسب‌وکار به یک قاعده تبدیل‌شده، سازمان‌ها نیازمند سیستم‌هایی هستند که بتوانند با این تغییرات هماهنگ شوند و به‌سرعت واکنش نشان دهند. در این راستا، چابکی سرمایه انسانی به معنای توانایی سازمان در جذب، توسعه و حفظ سرمایه‌های انسانی با مهارت‌ها و قابلیت‌های متناسب با نیازهای متغیر و پویا است. محیط‌های کاری چابک، فضایی را فراهم می‌آورند که در آن کارکنان تشویق به نوآوری و خلاقیت می‌شوند. این موضوع می‌تواند منجر به توسعه محصولات و خدمات جدید و بهبود فرآیندهای کاری شود که برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها در بازارهای پررقابت امروزی حیاتی است (Aghaei et al., 2022). درنتیجه، چابکی سرمایه انسانی به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با بهره‌گیری از پتانسیل کامل سرمایه‌های انسانی خود، به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و در محیط‌های پویا و پیچیده به موفقیت دست یابند. سرمایه انسانی به‌عنوان گرداننده اصلی گردونه سازمان می‌تواند در چرخه حیات سازمانی، رشد یابد، متوقف شود و یا افول پیدا کند (Angeles et al, 2022).

با توجه به پژوهش‌های پیشین ازجمله مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سرمایه انسانی، مهارت‌های ارتباطی می‌باشد (Latifi et al., 2022) که در این پژوهش سعی بر آن است اثر بین این متغیرها موردبررسی قرار گیرد. همچنین، با توجه به اهمیت فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در نقش میانجی، این متغیر در اثر بین مهارت‌های ارتباطی بر چابکی سرمایه انسانی نیز تحلیل می‌شود. ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان، اطلاعات لازم را به‌سرعت و به‌دقت منتقل می‌کند و به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد تا با داشتن دیدگاه‌های جامع و به‌روز، تصمیمات بهتری بگیرند. ارتباطات شفاف و باز، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن ایده‌ها و نظرات مختلف به‌راحتی به اشتراک گذاشته می‌شوند و این امر منجر به تحلیل جامع‌تر و دقیق‌تر مسائل می‌شود. همچنین، ارتباطات مؤثر باعث می‌شود تا تفاهم و هماهنگی بیشتری بین اعضای تیم وجود داشته باشد که این خود موجب کاهش اشتباهات و افزایش سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها می‌شود (Xia et al., 2016)؛ بنابراین، مهارت‌های ارتباطی قوی نقش حیاتی در بهبود تصمیم‌گیری سازمانی ایفا می‌کنند و به سازمان کمک می‌کنند تا در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها، تصمیمات بهینه‌تری اتخاذ کند.

با توجه به مطالب بیان‌شده، درک عمیق از چگونگی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه‌های انسانی و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا راهکارهای مؤثری برای بهبود عملکرد و بهره‌وری در محیط‌های درمانی توسعه دهند؛ زیرا دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و تصمیمات این نهاد آموزشی، پژوهشی و درمانی در نظام سلامت با چالش‌های خاصی مواجه هستند که نیاز به توجه ویژه دارند. بهبود کیفیت خدمات و کارایی تیم‌های درمانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نتایج درمانی بیماران داشته باشد. بااین‌حال، مطالعه ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان با چابکی سرمایه‌های انسانی و فرآیند تصمیم‌گیری در حوزه سلامت، نیازمند بررسی‌ها بیشتر و دقیق‌تری است. دانشگاه علوم پزشکی بیرجند به‌عنوان یک‌نهاد آموزشی و پژوهشی، نیازمند محیطی است که در آن ارتباطات سازنده و تصمیم‌گیری‌های مؤثر حمایت شوند. همچنین، یکی از اهداف اصلی هر دانشگاه، توسعه و بهبود سرمایه انسانی است. چابکی سازمانی یکی از جنبه‌های کلیدی در توسعه حرفه‌ای کارکنان هستند. این تحقیق می‌تواند به بررسی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند کمک کند؛ بنابراین، با توجه به آنچه ذکر شد، انجام تحقیقی که رابطه بین مهارت ارتباطی بر چابکی سرمایه انسانی را بررسی کند، ضرورت دارد. درزمینه خاص حوزه سلامت و

همچنین تأثیر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی و مدل‌سازی رابطه بین این سه متغیر در یک چارچوب شفاف و کلی، مطالعه‌ای انجام‌نشده است؛ بنابراین نیاز به یک مطالعه جامع وجود دارد که پیچیدگی‌های مرتبط با تأثیرات این مفاهیم را برطرف کند و رابطه بین آن‌ها را در قالب یک مدل مفهومی توضیح دهد. از همین جهت نوآوری این پژوهش در بررسی هم‌زمان تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه‌های انسانی و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند است. این رویکرد می‌تواند به ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود چابکی سرمایه‌های انسانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری منجر شده و درعین‌حال نتایج آن ممکن است به دیگر مراکز بهداشتی و درمانی نیز قابل‌تعمیم باشد. از جنبه عملی این پژوهش بر ارتقا چابکی سرمایه انسانی و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تمرکز کرده و در جستجوی راهکارهای برای تقویت این دو متغیر در این دانشگاه است، زیرا سازمان‌ها در موضوع ارتقاء چابکی سرمایه انسانی و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری با مشکل مواجه هستند و کاهش سطح چابکی و فرآیند کند تصمیم‌گیری از دلایل ناکارآمدی و عدم اثربخشی آن‌ها است. بدین منظور تحقیق حاضر درصدد پاسخ به این پرسش است که آیا فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در اثر بین مهارت‌های ارتباطی بر چابکی سرمایه انسانی نقش میانجی را ایفا می‌کند؟

پس از ارائه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی و روش انجام پژوهش بیان‌شده و پس از ارائه یافته‌های پژوهش، به بحث و نتیجه‌گیری نتایج پرداخته می‌شود. در انتها پیشنهادات کاربردی و پیشنهادات آتی به محققان ارائه شده است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- مهارت‌های ارتباطی کارکنان

منظور از مهارت‌های ارتباطی، توانایی‌هایی است که افراد در یک فرآیند دوطرفه، در مبادله و پیشبرد ایده‌ها به‌سوی هدفی مشخص، کسب می‌نمایند که این ارتباط می‌تواند به‌صورت کلامی یا غیرکلامی باشد (Seema & Ajithkumar, 2019). هنگام برقراری ارتباط با شخص دیگری، محتوای شفاهی پیام، یعنی انتخاب کلمات یا عبارات توسط شخص مهم است. نحوه انتقال آن پیام نیز می-تواند به همان اندازه مهم باشد. به‌عنوان‌مثال، حالات مناسب صورت، زبان بدن، تماس چشمی و صدای خوب و محکم، همگی به انتقال پیام کمک می‌کنند. مهارت‌های ارتباطی را نیز می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌هایی که افراد برای تعامل و برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند، تعریف کرد. آموزش مهارت‌های اجتماعی می‌تواند آنچه را که مردم در طول تعاملات می‌گویند و نیز نحوه بیان آن‌ها را بهبود بخشد (Beheshtifar & Norozy, 2013). ارتباط به دو نوع اصلی تقسیم می‌شود: ارتباط فردی و ارتباط بین فردی. ارتباط فردی، ارتباط فرد با خودش است (Graeme & Dimbleby, 2006). درواقع در این نوع ارتباط فرستنده و گیرنده پیام خود فرد است (Deveci & Nunn, 2018)؛ اما ارتباط بین فردی، ارتباطی است که بین فرد با دیگران رخ می‌دهد و بین آن‌ها پیوند برقرار می‌کند. این نوع ارتباط منعکس‌کننده این مطلب است که چگونه اقدامات افراد بر عملکرد دیگران و ویژگی‌های آن‌ها بر پویایی تعامل تأثیر می‌گذارد (Deveci, 2019). سبک‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی از یکدیگر جدایی‌ناپذیرند و به هم وابسته هستند. درواقع ارتباط با دیگران، فرد را به ارتباط با خود سوق می‌دهد و از طرفی ارتباط با خود نیز، فرد را از اهمیت ارتباط با دیگران بیشتر آگاه می‌کند (Deveci & Nunn, 2018)؛ بنابراین ارتباط درون فردی لازمه هر ارتباطی است. باوجود این‌که ارتباطات بین فردی ذاتی هستند، اما مهارت‌های ارتباطی بین فردی اکتسابی بوده و در طول زندگی فراگرفته می‌شوند (Deveci, 2019).

مفهوم مهارت ارتباطی موفق توانایی نشان دادن خود به‌صورت گفتاری و غیر گفتاری به شیوه‌ای صحیح است که برای برقراری ارتباط لازم و باید مناسب و شایسته فرهنگ جامعه باشد. فرآیند ارتباط موفق و مؤثر منوط به ابراز وجود و مهار خجالت، گوش دادن پویا و توانایی ایجاد ارتباط مثبت و بر پایه صمیمیت است (Deveugele et al., 2005). جدیت گذراندن دوره مهارت‌های ارتباطی ازآن‌جهت لازم و ضروری است که فرد پس از سپری کردن دوره، به اعتمادبه‌نفس بیشتری

نائل می‌شود و با برداشت‌های دیگران از خودش بهتر و مؤثرتر کنار خواهد آمد و می‌تواند به‌راحتی استدلال‌های دیگران را گوش کند و بپذیرد و از تجربه‌های منطقی دیگران در تعاملات اجتماعی خود بهره گیرد و تفکر انتقادی را در خود پرورش دهد. توانایی ایجاد ارتباط مؤثر باعث افزایش هرچه بیشتر اعتمادبه‌نفس می‌شود و نتیجه آن کاهش اختلالات حاد رفتاری مثل پرخاشگری است (Hejazi et al., 2018).

۲-۲- چابکی سرمایه انسانی

چابکی اصطلاحی است که این روزها اغلب در ادبیات مدیریت استفاده می‌شود و نشان‌دهنده نیاز روزافزون سازمان‌ها به واکنش سریع و پاسخگویی فوری به تغییرات داخلی و خارجی سازمان جهت ادامه حیات، درک پارادایم‌های جدید، تغییر در نگرش‌ها، اهداف و شیوه‌های کار در مدیریت سازمان‌ها است (Lehn, 2018). سرمایه انسانی چابک به‌عنوان افرادی توصیف می‌شوند که پاسخگوتر و شایسته‌تر عمل می‌کنند و توانایی سازگاری سریع با محیط و شرایط جدید سازمانی را دارند. انتظار می‌رود که این سرمایه‌ها نه‌تنها بهبود عملکرد فردی را فراهم کنند، بلکه باعث رشد پایدار و پیشرفت کسب‌وکار در شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی و دائمی گردند (Peterman & Zacher, 2022). اصطلاح چابکی سرمایه انسانی به معنی آمادگی دانشی کارکنان به‌منظور اعمال تغییرات اساسی در فرآیندها، ساختار و فرهنگ‌سازمانی در راستای دستیابی به رضایتمندی فزون‌تر و انسجام و یکپارچه‌سازی تمامی فرآیندهاست (Rahemi Noushabadi et al., 2023). تعاریف مختلفی در خصوص چابکی سرمایه انسانی توسط محققان مطرح شده است. در تعریفی، چابکی سرمایه انسانی توانایی پاسخ سریع و انعطاف‌پذیری به تغییرات محیطی بیان شده است (Baker, 1996). در پژوهش دیگری، چابکی سرمایه انسانی را توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات با حفظ کارایی تعریف می‌کنند (Horney et al., 2010). در تحقیق دیگر، چابکی سرمایه انسانی را توانایی تطبیق با نیازهای متغیر بازار و تقویت نوآوری درون‌سازمانی معرفی می‌کند. کارکنان چابک با داشتن چابکی در حل مسائل، گرایش به آموزش و توسعه راحت کنار آمدن با تغییر توانایی ارائه ایده‌های جدید و پذیرش مسئولیت‌های جدید، می‌تواند موجب بهبود در سازمان‌ها شود (Dehghani et al., 2021). به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت سازمان‌ها با تکیه‌بر کارکنان چابک، قدرت بهره‌برداری و انتقال فناوری‌های جدید و ناشناخته را می‌یابند. سازمانی که بر سرمایه انسانی چابک تمرکز می‌کند امکان بیشتری برای بهره‌برداری از فرصت‌های آینده و مقاومت در برابر تهدیدات محیط خواهد یافت و این امر به بهبود عملکرد در وضعیت تغییر و عدم اطمینان در درازمدت منجر خواهد شد. به‌طورکلی، در عصر حاضر اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها سرمایه انسانی کارآمد و چابک است (Bahramian et al., 2022). اساس چابکی سرمایه انسانی، توانمندی تغییر در قابلیت‌ها و ظرفیت‌های کارکنان و همسو با آن، آموزش سرمایه انسانی به‌منظور تسلط کامل بر دانش و مهارت‌ها بوده و بر این مبنا شیوه‌های چابکی سرمایه انسانی به‌نوعی با تمرکز بر کارکنان و خلاقیت‌های آنان بسترهای مبارزه با بی‌ثباتی را فراهم ساخته و موفقیت در عرصه رقابت را فراهم می‌سازند (Aali et al., 2022).

۲-۳- فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی

تصمیم‌گیری سازمانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریتی و سازمانی است که در طول تاریخ، از شکل‌گیری نخستین سازمان‌ها تا دوران مدرن، تکامل‌یافته است. این فرآیند با تغییرات و پیشرفت‌های علمی، تکنولوژیکی و اجتماعی دستخوش تحول شده و به‌صورت مستمر بهبودیافته است. در دوران باستان، تصمیم‌گیری در سازمان‌ها بیشتر به‌صورت سنتی و مبتنی بر تجربه و شهود انجام می‌شد. رهبران قبایل و جوامع اولیه با استفاده از تجربیات شخصی و خرد جمعی، تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کردند. این روش‌ها به‌تدریج با پیچیده‌تر شدن جوامع و سازمان‌ها توسعه یافتند (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). با ورود به قرن بیستم و ظهور نظریه‌های کلاسیک مدیریت، تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران شناخته شد و تصمیم‌گیری به‌عنوان بخشی از فرآیندهای مدیریتی معرفی گردید.

تصمیم‌گیری سازمانی فرآیند شناسایی و حل مسائل می‌باشد. این فرآیند شامل دو مرحله اصلی است. مرحله شناسایی مسئله زمانی است که اطلاعات درباره اوضاع

سازمانی و شرایط محیطی تحت کنترل قرار می‌گیرند تا مشخص شود که آیا عملکرد رضایت‌بخش است یا خیر و بدین ترتیب به علت کاستی‌ها پی ببرند. مرحله حل مسأله زمانی است که راه‌حل‌های گوناگون موردتوجه قرار می‌گیرد یکی از راه‌حل‌ها انتخاب می‌شود و به اجرا در می‌آید (Athamneh & Jais, 2023).

۳- پیشینه و مدل مفهومی پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش در خصوص متغیرهای تحقیق در جدول **۱** بیان شده است. بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می‌دهد در زمینه ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان با چابکی سرمایه‌های انسانی (Latifi et al., 2022; Nazari & Khosravi, 2016) و همچنین تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی، تحقیقاتی انجام شده است (Xia et al., 2016; Putra & Ali, 2020). بااین‌حال، در زمینه خاص حوزه سلامت و همچنین تأثیر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی و مدل‌سازی رابطه بین این سه متغیر در یک چارچوب شفاف و کلی، مطالعه‌ای انجام نشده است؛ بنابراین نیاز به یک مطالعه جامع وجود دارد که پیچیدگی‌های مرتبط با تأثیرات این مفاهیم را برطرف کند و رابطه بین آن‌ها را در قالب یک مدل مفهومی توضیح دهد. از همین جهت نوآوری این پژوهش در بررسی هم‌زمان تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه‌های انسانی و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند است. این رویکرد می‌تواند به ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود چابکی سرمایه‌های انسانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری منجر شده و درعین‌حال نتایج آن ممکن است به دیگر مراکز بهداشتی و درمانی نیز قابل‌تعمیم باشد. این تحقیق به دنبال پر کردن این شکاف علمی است و نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران دانشگاه علوم پزشکی و سیاست‌گذاران حوزه سلامت کمک کند تا با شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سرمایه‌های انسانی و فرایند تصمیم‌گیری اثربخش، برنامه‌های مؤثری را برای افزایش و بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان در محیط‌های کاری طراحی کنند و به غنی‌سازی ادبیات علمی در حوزه فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در سازمان‌های حوزه سلامت کمک کند.

این تحقیق سعی دارد به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر چابکی سرمایه انسانی با نقش میانجی فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند بپردازد. ازاین‌رو، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱) فرضیه اول: مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه انسانی اثر معناداری دارد.

مهارت‌های ارتباطی نقش حیاتی در چابکی دارند، زیرا انتقال سریع و دقیق اطلاعات، همکاری و هماهنگی را بهبود می‌بخشد. مهارت‌های ارتباطی قوی به تسهیل جریان اطلاعات، افزایش همکاری تیمی و ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات کمک می‌کنند. این مهارت‌ها موجب تشویق نوآوری و ایجاد فرهنگی باز و خلاق در سازمان می‌شوند. همچنین، ارتباطات مؤثر به حل سریع مسائل و تعارضات و افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان منجر می‌شود. درنتیجه، سازمان‌ها با داشتن مهارت‌های ارتباطی قوی می‌توانند به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و در محیط‌های پویا و متغیر موفق باشند (Latifi et al., 2022).

۲) فرضیه دوم: مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی اثر معناداری دارد.

ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان، اطلاعات لازم را به‌سرعت و به‌دقت منتقل می‌کند و به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد تا با داشتن دیدگاه‌های جامع و به‌روز، تصمیمات بهتری بگیرند. ارتباطات شفاف و باز، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن ایده‌ها و نظرات مختلف به‌راحتی به اشتراک گذاشته می‌شوند و این امر منجر به تحلیل جامع‌تر و دقیق‌تر مسائل می‌شود. همچنین، ارتباطات مؤثر باعث می‌شود تا تفاهم و هماهنگی بیشتری بین اعضای تیم وجود داشته باشد که این خود موجب کاهش اشتباهات و افزایش سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها می‌شود (Xia et al., 2016)؛ بنابراین، مهارت‌های ارتباطی قوی نقش حیاتی در بهبود تصمیم‌گیری سازمانی ایفا می‌کنند و به سازمان کمک می‌کنند تا در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها، تصمیمات بهینه‌تری اتخاذ کند.

۳) فرضیه سوم: فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی اثر معناداری دارد.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

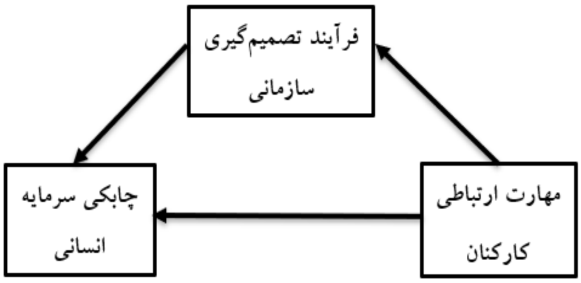
Table 1. Research background

ردیف	محققان	متغیرهای پژوهش: مهارت‌های ارتباطی	چابکی سرمایه انسانی	تصمیم‌گیری سازمانی	سایر متغیرها	نتیجه
۱	Kocot & Olak, (2024)		*	*	مشارکت کارکنان، اثربخشی سازمانی، مزیت رقابتی	سطح بالای مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری به طور قابل‌توجهی بر اثربخشی سازمانی و توانایی انطباق با محیط متغیر بازار در سازمان‌های چابک تأثیر می‌گذارد.
۲	Rasheed et al., (2023)		*		دید ارتباطات، رسانه‌های اجتماعی سازمانی	ارتباط بین استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی و خلاقیت کارکنان از طریق چابکی کارکنان و تعدیل گر دید ارتباطات تأیید شد.
۳	Athamneh & Jais, (2023a)		*	*	رضایت شغلی، ارتباطات سازمانی	رضایت شغلی، ارتباط مؤثر کارکنان و تصمیم‌گیری با چابکی منابع انسانی همبستگی مثبت دارد.
۴	Athamneh & Jais, (2023b)		*		-	چابکی منابع انسانی شامل سه بعد مرتبط است که می‌توان این ویژگی‌ها را از طریق ارتباط مؤثر، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری و تیم‌های کاری به دست آورد.
۵	Latifi et al., (2022)	*	*		مهارت‌های مدیریت کوانتومی	مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریت کوانتومی کتابداران و چابکی کتابخانه‌ها تأثیر مثبت دارد.
۶	Khodabandeh et al., (2018)		*		-	چابکی نیروی انسانی به‌عنوان یک پدیده محوری ناشی از مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی- سازمانی، فردی-فردی، سازمانی و شغلی است.
۷	Hejazi et al., (2018)	*			پرخاشگری، رفتارهای تکانشی	آموزش مهارت‌های ارتباطی بین فردی بر پرخاشگری و رفتارهای تکانشی دانش‌آموزان تأثیر مثبت و معنادار و پایداری داشته است
۸	Dehghan & Ma'toufi, (2016)	*			تعهد سازمانی، عملکرد شغلی	بین مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.
۹	Mazinani et al., (2015)	*			رضایت مشتریان	مهارت‌های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان در نمایندگی‌های مجاز شرکت ایران‌خودرو تهران ارتباط معناداری دارد.

به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی کارکنان مؤثر است، زیرا فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع و کارآمد به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا به تغییرات بازار و محیط به‌سرعت واکنش نشان دهند. تصمیم‌گیری مؤثر شامل جمع‌آوری سریع اطلاعات، تحلیل دقیق و اجرای فوری است که این عناصر کلیدی برای حفظ و افزایش چابکی محسوب می‌شوند. همچنین، توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و داشتن ساختاری غیرمتمرکز می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد و انعطاف‌پذیری سازمان را تقویت کند (Kouhzadi et al., 2022)؛ بنابراین، یک سیستم تصمیم‌گیری کارآمد و انعطاف‌پذیر، سازمان را قادر می‌سازد تا به چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور به‌سرعت و به‌طور مؤثر پاسخ دهد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند.
درنهایت، با توجه به سه فرضیه مطرح شده که ارتباط بین سه متغیر را بررسی می‌کند، فرضیه چهارم بدین شرح تدوین گردید.

۴) فرضیه چهارم: فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و چابکی سرمایه انسانی نقش میانجی دارد.

با توجه به فرضیه‌های تحقیق بسط داده‌شده، مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل **۱** ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

Figure 1. Conceptual model of the research.

۴- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر ازنظر هدف، کاربردی است زیرا درنتیجه اجرای تحقیق، پیشنهاداتی برای اصلاح وضعیت چابکی سرمایه انسانی و تصمیم‌گیری سازمانی در چارچوب تحقیق به مسئولان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند ارائه‌شده است. همچنین، از طرف دیگر، این تحقیق بر مبنای روش، یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. چراکه از یک‌سو، تصویری از وضعیت موجود متغیرهای تحقیق را به‌صورت جداگانه مشخص می‌کند و از سوی دیگر به دنبال بررسی اثر مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان متغیر «مستقل» بر چابکی سرمایه انسانی به‌عنوان متغیر وابسته از طریق فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی می‌باشد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده‌شده و این مطالعه به‌صورت مقطعی انجام شده است، بنابراین این پژوهش جزو پژوهش‌های پیمایشی مقطعی است. جامعهٔ آماری این تحقیق کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تعریف شد که در سال ۱۴۰۳ تعداد آن‌ها حدوداً ۱۰۰۰۰ نفر (پرسنل دانشگاه شامل کلیه پرسنل ستاد دانشگاه، بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی و... استان) می‌باشد. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. همچنین برای تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد که درنهایت ۳۷۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. در پژوهش حاضر از سه پرسشنامه استاندارد استفاده‌شده که در جدول **۲** تشریح شده است.

در این پژوهش از پرسشنامه‌های استانداردی که روایی آن در تحقیقات گذشته تأییدشده، جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد، اما جهت اعتبار بیشتر، روایی ظاهری توسط اساتید و خبرگان تأیید شد. در ادامه نیز، روایی همگرا و واگرای هر پرسشنامه به‌صورت جداگانه موردبررسی قرار گرفت. اعتبار همگرا زمانی که امتیازات به‌دست‌آمده از دو ابزار در مورد یک مفهوم، همبستگی زیادی باهم داشته باشند وجود دارد. به عبارتی منظور از روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر است که با معیار میانگین واریانس استخراج‌شده AVE سنجیده می‌شود.

چنانچه این شاخص بیشتر از ۰/۴ باشد، روایی همگرا مورد تأیید قرار می‌گیرد. روایی واگرا نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در پرسشنامه را می‌سنجد و درواقع مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل و لارکر سنجیده می‌شود (Fornell & Larcker, 1981). در ادامه، جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌های تحقیق از دو روش پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد.با توجه به جدول **۳** ملاحظه می‌شود که شاخص AVE برای پرسشنامه تحقیق بیشتر از

۰/۴ به‌دست‌آمده است؛ بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود. همچنین نتایج بررسی روایی واگرا روش فورنل و لارکر نشان می‌دهد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرارگرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده‌شده‌اند، بیشتر است. ازاین‌رو می‌توان اظهار داشت که در ابزار پرسشنامه تحقیق، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) تعامل بیشتری با سؤالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به‌بیان‌دیگر روایی واگرای پرسشنامه در حد مناسبی است. همچنین مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که در حد مناسبی و قابل قبولی است. لذا پایایی پرسشنامه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.

.

جدول ۲. ساختار پرسشنامه‌های تحقیق

Table 2. Structure of research questionnaires

متغیر	منبع	مؤلفه‌ها	تعداد گویه
مهارت‌های ارتباطی (متغیر مستقل)	Burton (1990)	مهارت شنود	۶
		مهارت کلامی	۶
		مهارت بازخور	۶
چابکی سرمایه انسانی (متغیر وابسته)	Alavi et al., (2014)	فعال بودن	۴
		انطباق‌پذیری	۴
		تاب‌آوری	۴
تصمیم‌گیری سازمانی (میانجی)	Arnold et al. (2000)	ندارد	۵

جدول ۳. روایی و پایایی تحقیق

Table 3. Research validity and reliability

متغیرهای تحقیق	مهارت‌های ارتباطی	چابکی سرمایه انسانی	تصمیم‌گیری سازمانی
مهارت‌های ارتباطی	۰/۷۱		
چابکی سرمایه سازمانی	۰/۶۸	۰/۷۳	
تصمیم‌گیری سازمانی	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۷۶
متغیرهای تحقیق	واریانس استخراج‌شدهAVE	پایایی ترکیبی CR	آلفای کرونباخ
مهارت‌های ارتباطی	۰/۶۵	۰/۷۹	۰/۸۶
چابکی سرمایه سازمانی	۰/۴۸	۰/۸۶	۰/۷۸
تصمیم‌گیری سازمانی	۰/۴۵	۰/۹۴	۰/۸۹

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری تحقیق

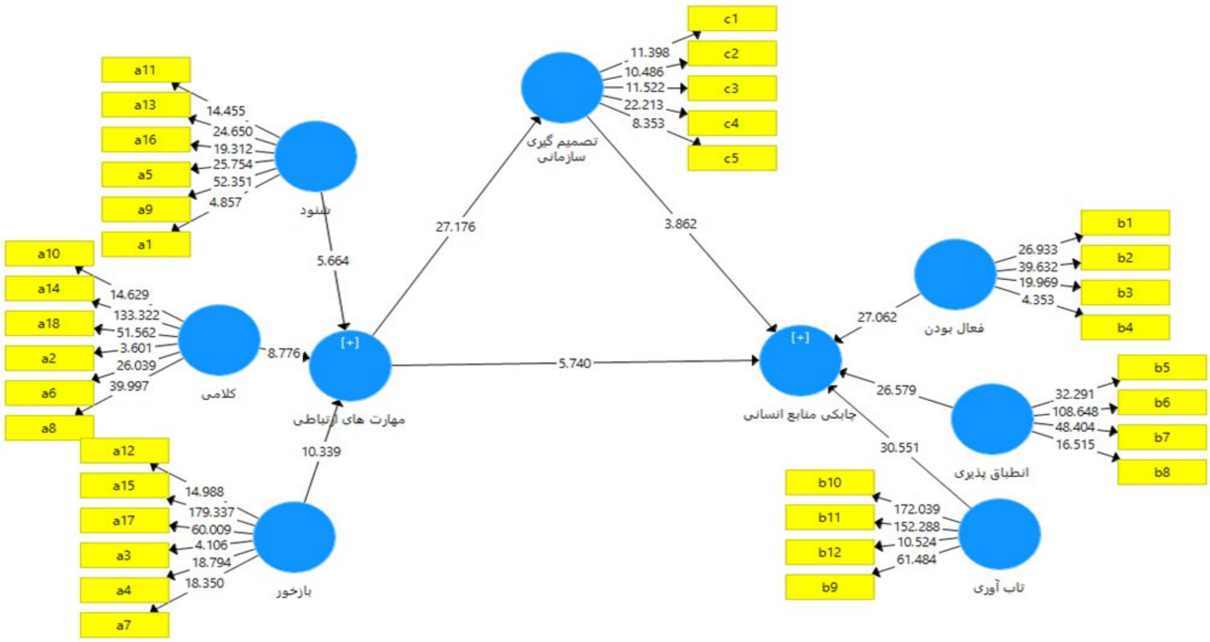
Table 4. Structural equation model fit indices of the research

شاخص	مقادیر قابل‌قبول (مطلوب)	مقدار به‌دست‌آمده	شاخص	مقادیر قابل‌قبول (مطلوب)	مقدار به‌دست‌آمده
کای اسکوئر نسبی	<۵	۲/۴۹	d-ULS	<۰/۹۵	۰/۷۸
SRMR	<۰/۱	۰/۰۶	d-G	<۰/۹۵	۰/۶۸
NFI	>۰/۹	۰/۹۵	Gof	>۰/۳۶	۰/۵۵

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های تحقیق

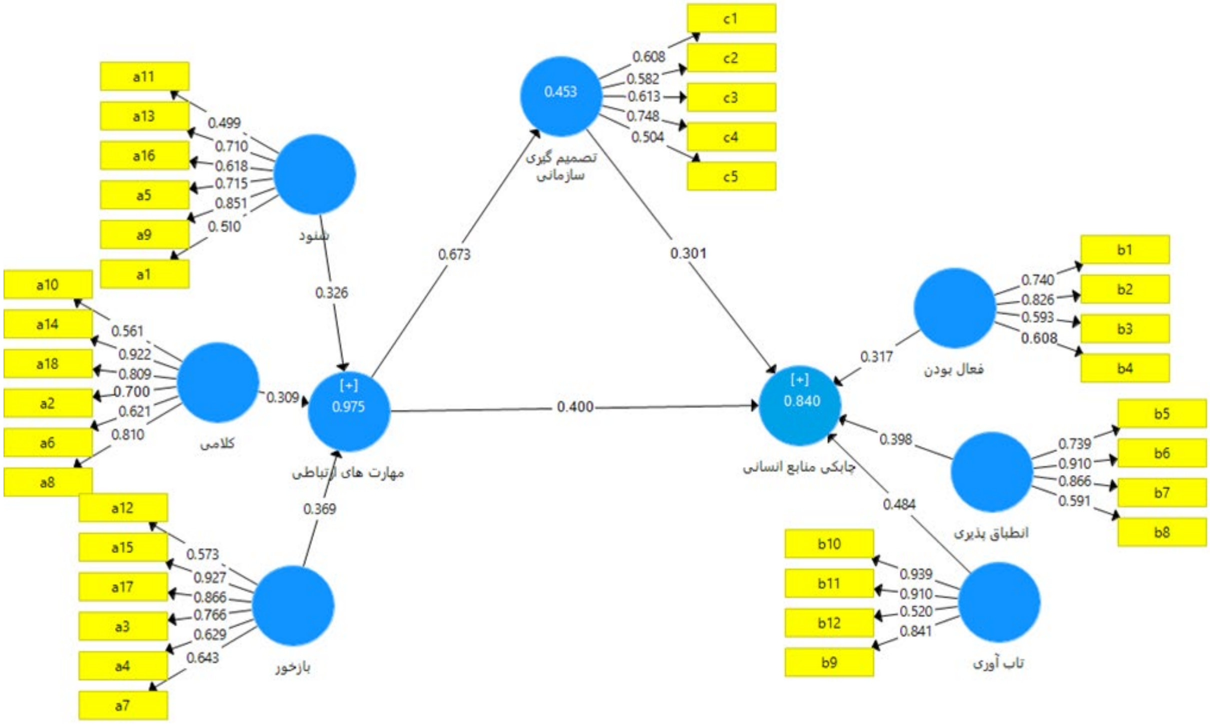
Table 5. Testing of research hypotheses

مسیر	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مهارت‌های ارتباطی کارکنان ---> چابکی سرمایه انسانی	۰/۴۰۰	۵/۷۴۰	۰/۰۰۱*	تأیید (تأثیر مثبت)
مهارت‌های ارتباطی کارکنان ---> تصمیم‌گیری سازمانی	۰/۶۷۳	۲۷/۱۷۶	۰/۰۰۱*	تأیید (تأثیر مثبت)
تصمیم‌گیری سازمانی ---> چابکی سرمایه انسانی	۰/۳۰۱	۳/۸۶۲	۰/۰۰۱*	تأیید (تأثیر مثبت)



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق بر مبنای نسبت‌های بحرانی.

Figure 2. Structural equation model of research based on critical ratios.



شکل ۳. مدل ضرایب معادلات ساختاری تحقیق.

Figure 3. Structural equation model of the research.

۵- یافته‌ها

بر اساس اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه موردمطالعه، ۴۷/۳ درصد از شرکت‌کنندگان زن و ۵۲/۷ درصد آنان مرد بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۶۰/۸ درصد دارای مدرک لیسانس و ۳۹/۲ درصد مدرک فوق‌لیسانس داشته‌اند. همچنین اکثریت اعضای نمونه (۳۹/۵ درصد) بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن و به لحاظ سنوات خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال (۴۱/۴ درصد) بودند.

به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت شکل **۲** و **۳** با نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس ترسیم شده است. به‌منظور بررسی برازش الگوی معرفی‌شده، شاخص‌های برازش مدل در جدول **۴** ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر به‌دست‌آمده از برازش مدل موردقبول است و بنابراین برازش مدل تأیید می‌شود. جدول **۵** خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به ضریب مسیر محاسبه‌شده و سطح معناداری، هر سه فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. برای اثبات نقش میانجی فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و چابکی سرمایه انسانی، ابتدا معناداری مسیر غیرمستقیم بین متغیر مستقل و وابسته گذرنده از متغیر میانجی بررسی می‌شود. در صورت معناداری مسیر غیرمستقیم، می‌توان میزان شدت نقش میانجی‌گری را تعیین کرد. آزمون سوبل روشی برای سنجش معناداری اثر متغیر میانجی است. در آزمون نقش میانجی‌گری فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی، اثر غیرمستقیم با آزمون سوبل ۰/۲۰۳ و ضریب تعیین چابکی سرمایه انسانی ۰/۸۴۰ به دست آمد که نشان می‌دهد با افزایش یک واحد در مهارت‌های ارتباطی کارکنان در حضور تصمیم‌گیری سازمانی، متغیر چابکی سرمایه انسانی ۲۰/۳ صدم افزایش می‌یابد. همچنین ۸۴٪ از تغییرات چابکی سرمایه انسانی، توسط مهارت‌های ارتباطی کارکنان در حضور میانجی‌گر تصمیم‌گیری سازمانی بیان می‌شود. همچنین شدت اثر متغیر میانجی از شمول واریانس VAF بر اساس ضریب مسیر متغیر مستقل و میانجی (a)، ضریب مسیر متغیر میانجی و وابسته (b) و ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته (c) محاسبه شده است.

اگر مقدار شمول واریانس کمتر از ۲۰٪ باشد می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. اگر این مقدار بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ باشد، به‌عنوان میانجی‌گری اندک و وقتی بزرگ‌تر از ۸۰٪ باشد، میانجی‌گری قوی است (Hair et al., 2013). با توجه به رابطه (۱) مقدار شمول واریانس ۳۳/۶٪ محاسبه گردید که بیان‌کننده میانجی‌گری اندک متغیر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی است

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = \frac{0.673 \times 0.301}{(0.673 \times 0.301) + 0.4} = 0.336 \quad (۱)$$

۶- بحث و نتیجه‌گیری

افزایش سطح جهانی‌شدن، انتظارات بیشتر مشتریان و تسریع در فرآیند نوآوری، بازارها را به‌طور فزاینده‌ای پویا، رقابتی و چالش‌برانگیز کرده است. در رقابت با این چالش‌ها، بسیاری از سازمان‌ها به کارکنان چابک و واکنش‌پذیر اعتماد کرده‌اند، زیرا این رویکرد به آن‌ها امکان ارائه مزایای رقابتی چندگانه را می‌دهد (Petermann & Zacher, 2022). اساس چابکی سرمایه انسانی، توانمندی تغییر در قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی و همسو با آن، آموزش سرمایه انسانی به‌منظور تسلط کامل بر دانش و مهارت‌ها بوده و بر این مبنا شیوه‌های چابکی سرمایه انسانی به‌نوعی با تمرکز بر کارکنان و خلاقیت‌های آنان، بسترهای مبارزه با بی‌ثباتی را فراهم ساخته و موفقیت در عرصه رقابت را فراهم می‌سازند (Aali et al., 2022). با توجه به این‌که انسان موجودی اجتماعی است، لذا موفقیت و رضایت از زندگی او تا حدود زیادی به کیفیت روابط بین فردی و مهارت‌های ارتباطی بستگی دارد (Shahsavari et al., 2019). مهارت‌های ارتباطی بین فردی اکتسابی است و فرد باید در طول زندگی آن‌ها را کسب نماید و نیاز به رویکرد یادگیری مادام‌العمر وجود دارد (Deveci, 2019)؛ بنابراین چابکی سرمایه انسانی در سازمان را می‌توان به معنای سازگاری و پاسخگویی سریع به تغییرات محیط درونی و بیرونی توسط کارکنان سازمان تعریف کرد که نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در بروز سرمایه انسانی چابک، روشن و مبرهن است. تصمیم‌گیری به معنای انتخاب یک راهکار از میان راهکارهای مختلف است. جوهر همه فعالیت‌های مدیریت تصمیم‌گیری است. به‌طوری‌که تصمیم‌گیری رکن اساسی مدیریت مدرن است و تصمیم‌های درست سازمانی باعث اثربخش‌تر و بهره‌ورتر شدن سازمان می‌شوند (Sharifzadeh et al., 2019). ازاین‌رو، هدف از انجام این تحقیق، بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان در چابکی سرمایه انسانی با

میانجی‌گری فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند می‌باشد.

برای بررسی هدف تحقیق، چهار فرضیه تدوین گردید. فرضیه اول به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه انسانی پرداخته است. یافته‌های حاصل از فرضیه اول تحقیق با توجه به اشکال مدل معادلات ساختاری نشان داد که مهارت ارتباطی کارکنان با نسبت بحرانی ۵/۷۴۰ بر چابکی سرمایه انسانی اثر مثبت و معناداری دارد. چراکه ضریب معناداری آن کمتر از ۱/۹۶ شده است. از طرفی، ضریب مسیر این رابطه ۰/۴۰۰ و مثبت است؛ بنابراین مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه انسانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد و با یک واحد افزایش در مهارت‌های ارتباطی کارکنان، متغیر چابکی سرمایه انسانی ۴۰٪ افزایش می‌یابد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های گذشته محققان مطابقت دارد (Latifi et al., 2022; Nazari & Khosravi, 2016)، زیرا نتایج پژوهش مذکور نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی یا ارتباطات بر چابکی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تأیید اثر مثبت مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه انسانی به دلایل متعددی ازجمله تسهیل تعاملات، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود هماهنگی سازمانی امکان‌پذیر است. نخستین دلیل، نقش کلیدی ارتباطات مؤثر در تسهیل تعاملات و همکاری میان اعضای سازمان است. کارکنانی که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند، می‌توانند به‌سرعت و به‌طور مؤثر اطلاعات و دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.

این توانایی باعث می‌شود که سرمایه انسانی سازمان بتوانند به‌سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و اقدامات لازم را در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام دهند. دومین دلیل، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی است.

مهارت‌های ارتباطی قوی در کارکنان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به‌راحتی با تغییرات و چالش‌های جدید سازگار شوند و در مواقع ضروری راه‌حل‌های خلاقانه و کارآمد ارائه دهند. این ویژگی‌ها چابکی سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد، زیرا سازمان می‌تواند به‌سرعت و بدون ایجاد اختلال در فرآیندها، خود را با تغییرات سازگار کند و به نیازهای جدید بازار یا شرایط محیطی پاسخ دهد. درنهایت، بهبود هماهنگی و همکاری بین بخش‌ها و تیم‌های مختلف سازمان یکی دیگر از اثرات مثبت مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر چابکی سرمایه انسانی است. وقتی‌که کارکنان به‌طور مؤثر با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، امکان هماهنگی بیشتر و کاهش سوءتفاهم‌ها فراهم می‌شود. این امر موجب می‌شود که فرآیندهای کاری با سرعت و دقت بیشتری انجام شود و سازمان بتواند به‌طور چابک‌تر به اهداف خود دست یابد. به‌این‌ترتیب، مهارت‌های ارتباطی کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به‌چابکی سرمایه انسانی سازمان کمک می‌کند.

فرضیه دوم تحقیق به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی پرداخته است. یافته‌های حاصل از فرضیه تحقیق با توجه به اشکال مدل معادلات ساختاری نشان داد که مهارت‌های ارتباطی با ضریب مسیر ۰/۶۷۳ و ضریب معناداری ۲۷/۱۷۶ بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. این نتایج با پژوهش‌های گذشته محققان مطابقت دارد (Xia et al., 2016; Putra & Ali, 2020)، زیرا نتایج پژوهش مذکور نشان داد که بین تصمیم‌گیری بر ارتباطات سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در تأیید این فرضیه به سه دلیل می‌توان اشاره کرد، دلیل اول، نقش مهارت‌های ارتباطی در تسهیل تبادل اطلاعات و دانش درون سازمان است. هنگامی‌که اعضای سازمان به‌طور مؤثر با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، اطلاعات مرتبط به‌سرعت و با دقت منتقل می‌شود و این امر تصمیم‌گیری‌های بهتر و مبتنی بر داده‌های دقیق‌تری را ممکن می‌سازد. دومین دلیل تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر همفکری و همکاری درون سازمان است. ارتباطات مؤثر میان تیم‌ها و بخش‌های مختلف، امکان به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نگرانی‌ها را فراهم می‌کند که منجر به تصمیم‌گیری‌هایی جامع‌تر و با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف می‌شود. این امر به کاهش سوءتفاهم‌ها و اختلافات کمک می‌کند که درنهایت کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی را بهبود می‌بخشد. درنهایت، مهارت‌های ارتباطی به افزایش اعتماد و رضایت کارکنان کمک می‌کند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که صدای آن‌ها شنیده می‌شود و می‌توانند در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت کنند، اعتماد آن‌ها به مدیریت افزایش می‌یابد. این اعتماد، نه‌تنها به تصمیم‌گیری‌های بهتر منجر می‌شود، بلکه اجرای مؤثرتر این تصمیمات را نیز در پی

دارد. به‌این‌ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های ارتباطی بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند.

فرضیه سوم تحقیق به بررسی تأثیر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی پرداخته است. یافته‌های حاصل از این فرضیه با توجه به اشکال مدل معادلات ساختاری نشان داد که فرایند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی اثر مثبت و معناداری دارد، چراکه میزان نسبت بحرانی برابر ۳/۸۶۲ است و این میزان از عدد ۱/۹۶ بیشتر و مقدار سطح معناداری نیز کمتر از ۰/۰۵ شده است؛ بنابراین فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. با توجه به اینکه تاکنون هیچ تحقیقی با این عنوان انجام‌نشده است بنابراین، در این فرضیه مقایسه با پیشینه انجام نشد. در تبیین این فرضیه باید گفت که تصمیم‌گیری‌های دقیق و مبتنی بر داده به مدیران این امکان را می‌دهد که سرمایه انسانی را به بهترین شکل ممکن تخصیص دهند و افراد مناسب را در زمان مناسب برای انجام وظایف مختلف به‌کارگیرند. این امر باعث می‌شود که سازمان بتواند به‌طور انعطاف‌پذیرتر و کارآمدتر به نیازهای مختلف پاسخ دهد و از سرمایه انسانی خود به بهترین نحو استفاده کند که این نیز به‌چابکی سرمایه انسانی کمک می‌کند.

فرضیه چهارم تحقیق به بررسی نقش میانجی فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و چابکی سرمایه انسانی پرداخته است. یافته‌های حاصل از فرضیه چهارم تحقیق با توجه به اشکال مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و چابکی سرمایه انسانی نقش میانجی دارد، چراکه ابتدا، اثر مستقیم بین مهارت ارتباطی و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر چابکی سرمایه انسانی و مهارت ارتباطی بر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت و سپس اثر غیرمستقیم با آزمون سوبل ۰/۲۰۳ به دست آمد که نشان می‌دهد با افزایش یک واحد در مهارت‌های ارتباطی کارکنان در حضور تصمیم‌گیری سازمانی متغیر چابکی سرمایه انسانی ۲۰/۳ صدم افزایش می‌یابد. ضریب تعیین چابکی سرمایه انسانی ۰/۸۴۰ است، یعنی ۸۴٪ از تغییرات چابکی سرمایه انسانی توسط مهارت‌های ارتباطی کارکنان در حضور میانجی‌گر تصمیم‌گیری سازمانی بیان می‌شود. همچنین شدت اثر متغیر میانجی از شمول واریانس برابر ۰/۳۳۶ به دست آمد که نشان‌دهنده میانجی‌گری اندک متغیر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در رابطه بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی و چابکی سرمایه انسانی دارد. با توجه به اینکه تاکنون هیچ تحقیقی با این عنوان انجام نشده است بنابراین، در این فرضیه مقایسه با پیشینه انجام نشد. تأیید نقش میانجی‌گری فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و چابکی سرمایه انسانی به دلایل مهمی قابل توضیح است. ابتدا، مهارت‌های ارتباطی کارکنان به بهبود کیفیت و اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی کمک می‌کند. ارتباطات مؤثر باعث می‌شود که اطلاعات به‌درستی و به‌موقع بین افراد و تیم‌ها منتقل شود و این امر زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر و دقیق‌تر می‌شود. این تصمیمات به نوبه خود تأثیر مستقیمی بر نحوه تخصیص سرمایه انسانی و تنظیم اولویت‌های سازمانی دارد. همچنین، فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کند، زیرا توانایی آن در ترجمه مهارت‌های ارتباطی به اقدامات عملی، تأثیر مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی دارد. تصمیمات خوب و به‌موقع، ناشی از ارتباطات قوی، می‌توانند سرعت و کیفیت واکنش‌های سازمان را افزایش دهند و باعث شوند که سازمان به‌طورکلی چابک‌تر عمل کند. به‌این‌ترتیب، فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی نقش کلیدی در تقویت پیوند بین مهارت‌های ارتباطی کارکنان و چابکی سرمایه انسانی ایفا می‌کند.

۱) پیشنهادات کاربردی تحقیق با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول و دوم تحقیق (تأکید برافزایش مهارت ارتباطی کارکنان) به شرح زیر ارائه می‌شود:۱. با توجه به ماهیت فعالیت‌های دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، می‌توان دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی با محوریت مهارت‌های ارتباطی در محیط‌های بهداشتی و درمانی برگزار کرد. این دوره‌ها می‌توانند شامل آموزش مهارت‌های ارتباط با بیماران، همکاران بین‌رشته‌ای (پزشکان، پرستاران، اداری) و مدیریت بحران‌های ارتباطی در محیط‌های حساس باشند.

۲) ایجاد یک سیستم بازخورد ساختاریافته که کارکنان و اعضای هیئت‌علمی بتوانند به‌طور منظم بازخوردهای سازنده دریافت کنند، می‌تواند به بهبود مهارت‌های ارتباطی کمک کند. برای مثال، پس از جلسات آموزشی، کنفرانس‌ها، یا تعاملات روزمره، فرصت‌هایی برای ارزیابی و ارائه بازخورد فراهم شود تا کارکنان بتوانند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بر روی بهبود آن‌ها کار کنند.

۳) دانشگاه علوم پزشکی بیرجند می‌تواند با ایجاد پروژه‌های مشترک تحقیقاتی و آموزشی بین دانشکده‌ها و بخش‌های مختلف (مانند همکاری بین دانشکده‌های پزشکی، پرستاری و داروسازی) کارکنان را به تبادل اطلاعات و همکاری تشویق کند. این پروژه‌ها به کارکنان و اعضای هیئت‌علمی فرصت می‌دهد تا در محیط‌های چند رشته‌ای و چندبخشی، مهارت‌های ارتباطی خود را در تعامل با همکاران از زمینه‌های مختلف تقویت کنند.

پیشنهادات کاربردی تحقیق با توجه به نتایج حاصل از فرضیه سوم و چهارم تحقیق (تأکید بر بهبود فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی) به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱) ترویج فرهنگ شنیدن و پاسخ‌گویی به پیشنهادات: برای تقویت فرهنگ بیان ایده‌ها و پیشنهادات، دانشگاه می‌تواند سیستم‌های رسمی و غیررسمی برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات کارکنان ایجاد کند. این سیستم‌ها می‌توانند شامل پلتفرم‌های آنلاین برای ارسال پیشنهادات، صندوق‌های پیشنهاد در مکان‌های مختلف دانشگاه و برگزاری جلسات منظم مشاوره با کارکنان باشند. همچنین، ایجاد فرآیندهای شفاف برای بررسی و پاسخ به این پیشنهادات، به کارکنان اطمینان می‌دهد که نظرات آن‌ها شنیده و در نظر گرفته می‌شود.

۲) ایجاد سازوکار برای استفاده از پیشنهادات در تصمیم‌گیری: دانشگاه باید به‌طور سیستماتیک از پیشنهادات و ایده‌های کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری استفاده کند. این می‌تواند شامل تشکیل کمیته‌های مشورتی با نمایندگان مختلف کارکنان باشد که نظرات و پیشنهادات را بررسی و به مدیران انتقال دهند. علاوه بر این، می‌توان سیاست‌هایی را برای مستند کردن و پیگیری پیشنهادات ارائه‌شده وضع کرد تا کارکنان مشاهده کنند که پیشنهادات آن‌ها چگونه در تصمیمات تأثیرگذار است.

۳) فرصت‌دهی برابر به کارکنان برای بیان نظرات: دانشگاه باید مطمئن شود که تمامی کارکنان، بدون توجه به موقعیت شغلی یا بخش کاری، فرصت‌های برابر برای بیان نظرات و پیشنهادات خود دارند. برگزاری جلسات دورهمی و کارگاه‌های گروهی، به‌ویژه در بخش‌های مختلف، می‌تواند فرصتی برای ابراز نظرات و تعامل سازنده فراهم کند. همچنین، اطمینان از اینکه نظرات تمامی کارکنان به‌طور عادلانه و بدون تبعیض بررسی می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در انتها، نتیجه‌گیری‌های تحقیق حاضر در خصوص ارتباط بین متغیرهای مهارت‌های ارتباطی، فرآیند تصمیم‌گیری و چابکی سرمایه انسانی و همچنین کمبود مطالعات در این زمینه، محققان را به سمت ارائه مسیری جهت تحقیقات آتی سوق می‌دهد. اولین پیشنهاد برای مطالعات آینده، تعمیم و پشتیبانی از این مطالعه با اعمال این چارچوب در سایر سازمان‌ها است که می‌تواند نتایج متفاوتی را دربر داشته باشد. دومین پیشنهاد، استفاده از رویکردهای کیفی و روش‌های مختلف نمونه‌گیری و همچنین سطوح مدیریتی برای بررسی متغیرهای تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها است که ممکن است اطلاعات بیشتر و کامل‌تری در مورد نقش این عوامل به ما بدهد. سومین پیشنهاد برای مطالعات آتی، یافتن عوامل دیگری است که بر چابکی سرمایه‌های انسانی تأثیر می‌گذارند و افزودن آن‌ها به چارچوب پیشنهادی برای گسترش مدل موجود و کسب اطلاعات مفیدتر برای محققان و پژوهشگران ضروری است. بررسی عوامل مکمل مانند سبک رهبری، فرهنگ‌سازمانی و نوآوری کارکنان می‌تواند در مدل این تحقیق موردبررسی قرار گیرد. همچنین می‌توان متغیرهای تعدیل‌گری مانند اندازه سازمان، میزان تجربه کارکنان و سطح فناوری مورداستفاده را موردبررسی قرار

داد تا فهم بهتری از شرایطی که این روابط را تقویت یا تضعیف می‌کند، حاصل شود.

هر پژوهشی در طی انجام با محدودیت‌هایی مواجه است. نمونه‌گیری از یک سازمان خاص یا تعداد محدودی از سازمان‌ها ممکن است نتایج تحقیق را محدود به همان محیط خاص کند. تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و صنعتی بین سازمان‌ها می‌تواند بر میزان تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق تأثیر بگذارد. این مسئله ممکن است مانع از کاربرد نتایج در سازمان‌های دیگر با شرایط متفاوت شود. همچنین در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است که ممکن است سایر روش‌های نمونه‌گیری یا دسته‌بندی جامعه براساس سطوح مدیریتی، نتایج متفاوتی را در برداشته باشد (محدودیت در تعمیم نتایج). از طرف دیگر، تغییرات در متغیرهای پژوه (مهارت‌های ارتباطی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و چابکی سرمایه انسانی) ممکن است در طول زمان رخ دهند. با توجه به اینکه این تحقیق در یک بازه زمانی کوتاه انجام شده است، ممکن است نتواند به‌خوبی این تغییرات را شناسایی و ارزیابی کند. این امر ممکن است منجر به محدودیت در درک پویایی‌های بلندمدت این عوامل شود (محدودیت زمانی).

مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان در مقاله نقش و سهم یکسان داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

قدردانی

نویسندگان از عوامل اجرایی نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری و همچنین داوران محترم که کیفیت این مقاله را افزایش دادند، قدردانی می‌نمایند.

مراجع

Aali, A., Ziaaddini, M., & Hadavinejad, M. (2022). Meta-analysis of human resources agility. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept, 10*(1), 225–253. https://dorl.net/dor/20.1001.1.23455888.1401.10.1.11.0 (In Persian)

Aghaei, I., Haghani, M., & Limunga, E. J. (2022). Task and relationship conflicts, employee agility, and perceived job performance. *Journal of Management and Research, 9*(1), 23–50. https://doi.org/10.29145/jmr/91/02

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research, 52*(21), 6273–6295. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420

Angeles, A., Perez-Encinas, A., & Villanueva, C. E. (2022). Characterizing organizational lifecycle through strategic and structural flexibility: Insights from MSMEs in Mexico. *Global Journal of Flexible Systems Management, 23*(2), 271–290. https://doi.org/10.1007/s40171-022-00301-4

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#

Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023a). Analyzing the influence of decision making and effective employee communication on human resource agility in commercial banks: A mediation role for job satisfaction. *Cogent Social Sciences, 9*(1), Article 2203989. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2203989

Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023b). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management, 10*(1), Article 2193181. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193181

Bahramian, L., Vedadi, A., & Gholamzadeh, D. (2022). Structural-interpretive model of human resource agility in government organizations. *Journal of Business Management, 14*(53), 1–23. https://dorl.net/dor/20.1001.1.22520104.1401.14.53.1.6 (In Persian)

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning, 46*(1–2), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001

Hejazi, E., Babakhani, N., & Sadat Ahmadi, S. N. (2018). Effectiveness of interpersonal communication skills training on aggression and impulsive behaviors among high school students. *Journal of Research in Educational Systems, 12*(40), 25–38. https://doi.org/10.22034/jiera.2018.69297 (In Persian)

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy, 33*(4), 32–38.

Kenshlow, H., & Hosseini, S. A. (2024). Studying the relationship between human resource development and justice, satisfaction, and increasing the efficiency of social security employees. *System Engineering and Productivity, 4*(3), 1–15. https://doi.org/10.22034/msb.2024.2013266.1161 (In Persian)

Khodabandeh, N., Mohammadi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a human resource agility model based on grounded theory approach (Study case: Social security organization). *Iranian Journal of Educational Sociology, 1*(7), 163–179. (In Persian)

Kocot, M., & Olak, A. (2024). Employee engagement in decision-making processes in an agile organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, (204)*, 79–92. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.204.5

Kouhzadi, F., Sadr, M. M., Kamelhoseini, S. M., Eghbalyar, A., & Mohammadi, R. (2022). Entrepreneurial decision-making based on agility: A case study of Sepeh Banks in West Azerbaijan Province. *Journal of Applied Business and Management, 3*(2), 33–46. https://doi.org/10.22059/JABM.2022.15564.36999 (In Persian)

Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science, 192*, 2375–2384. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006

Latifi, M., Allahbakhshian Farsani, L., Davari Dolatabadi, N., & Mohammadbeigi, F. (2022). The effect of communication skills on the

Baker, J. (1996). *Agility and flexibility: What's the difference?* Cranfield School of Management.

Beheshtifar, M., & Norozy, T. (2013). Social skills: A factor to employees' success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3*(3), 74–83.

Burton, G. (1990). *Exercises in management manual*. Houghton Mifflin.

Dehghan, A., & Ma'toufi, A. R. (2016). The relationship between communication skills and organizational commitment to employees' job performance: Evidence from Iran. *International Research Journal of Management Sciences, 4*(2), 102–115.

Dehghani, A., Asefi, A. A., & Naderian Jahromi, M. (2021). The relationship between empowerment and manpower agility in sports boards of Isfahan city. *Sport Management Journal, 12*(4), 1077–1091. https://doi.org/10.22059/jsm.2020.243777.1962 (In Persian)

Deveci, T. (2019). Interpersonal communication predispositions for lifelong learning: The case of first year students. *Journal of Education and Future, (15)*, 77–94. https://doi.org/10.30786/jef.358529

Deveci, T., & Nunn, R. (2018). Intrapersonal communication as a lifelong learning skill in engineering education. *Yükseköğretim Dergisi, 8*(1), 68–77. https://doi.org/10.2399/yod.17.009

Deveugele, M., Derese, A., De Maesschalck, S., Willems, S., Van Driel, M., & De Maeseneer, J. (2005). Teaching communication skills to medical students, a challenge in the curriculum? *Patient Education and Counseling, 58*(3), 265–270. https://doi.org/10.1016/j.pec.2005.06.004

Eslami, M., Azizi, A., & Kazemipoor, H. (2024). Human resource performance evaluation model using Mamdani fuzzy inference in a manufacturing company. *System Engineering and Productivity, 4*(2), 47–61. https://doi.org/10.22034/msb.2024.2023535.1187 (In Persian)

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Graeme, B. G., & Dimbleby, R. (2006). *Between ourselves: An introduction to interpersonal communication*. Hodder Education.

quantum management skills of librarians and their role on the agility of libraries. *Journal of Studies in Library and Information Science, 14*(2), 133–153. https://doi.org/10.22055/slis.2021.29481.1599 (In Persian)

Lehn, K. (2018). Corporate governance, agility, and survival. *International Journal of the Economics of Business, 25*(1), 65–72. https://doi.org/10.1080/13571516.2017.1396661

Mazinani, F., Kamkar, M., & Monshei, G. (2015). Relationship between communicative skills of the employees and customer satisfaction. *Journal of Research in Human Resources Management, 6*(4), 93–108. (In Persian)

Petermann, M. K., & Zacher, H. (2022). Workforce agility: Development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 841862. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841862

Rahemi Noushabadi, M., Majidi, M., & Mehtri Arani, M. (2023). Presentation of the paradigmatic model of human resource agility in industrial companies based on grounded theory (A case study of industrial companies of Aran and Bidgol). *Kashan Shenasi, 16*(1), 183–218. https://doi.org/10.22052/kashan.2023.248743.1064 (In Persian)

Rasheed, M. I., Pitafi, A. H., Mishra, S., & Chotia, V. (2023). When and how ESM affects creativity: The role of communication visibility and employee agility in a cross-cultural setting. *Technological Forecasting and Social Change, 194*, Article 122717. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122717

Seema, P., & Ajithkumar, V. V. (2019). Effectiveness of Vipassana meditation on communication skills of employees. In *SIMSARC 2018: Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's-Communication, Commerce, Connectivity, Culture* (p. 158). EAI. https://doi.org/10.4108/eai.18-12-2018.2283812

Xia, Y., Zhang, L., & Zhao, N. (2016). Impact of participation in decision making on job satisfaction: An organizational communication perspective. *The Spanish Journal of Psychology, 19*, Article E58. https://doi.org/10.1017/sjp.2016.56